تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

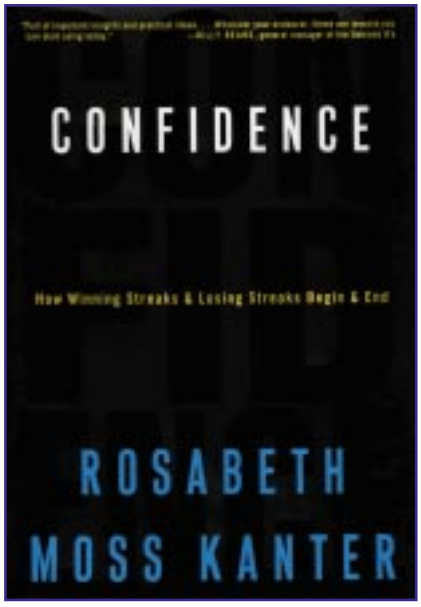
كانون ثاني
يناير (2005 م)
ذو الحجة (1425 هـ)
السنة الثالثة عشرة
العدد الثاني
العـدد 290
www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

قيـــادة

الثقـــة

لمعات النجاح وإنطفاءات الفشل، كيف تبدأ وتنتهي

تأليف : روزابيث موس كانتر



الفوز والخسارة: لمعات وإنطفاءات

الثقة هي الجسر الذي يربط التوقعات بالأداء والاستثمار بالنتائج. يبدو لنا أحيانا أن هناك حالتين فقط للإنسان : الازدهار والنمو، أو الكساد والفوضى. فعندما تبدأ الأمور بالتحسن والتصاعد، تبدو وكأنها ستظل في تصاعد مستمر لن يتوقف، فيبدأ الناس بالاقتناع بأنهم سينجحون في كل أمر ومسعى يحاولونه، وتبدأ الشركات في وضع تصورات رائعة لمستقبل مشرق ومبتكر، ويصبح الاستثمار جاذبا ومغريا وباعثا على الطمأنينة. لذا نسميها "لمعات النجاح".

على العكس تماما، عندما تبدأ الأمور في الهبوط والنتائج بالتراجع، فإنها تبدو أيضا وكأنها ستواصل الهبوط. وهذا ما يشعر به المحبطون وغير الواثقين، وهذا هو السبب في أن الاقتصاد الخامل والمصاب بالركود، يكون إصلاحه صعبا. وهذا هو أيضا نفس السبب الذي يبقي الأسواق الخاملة والبلاد الفقيرة والمشروعات المتعثرة والمؤسسات الخاسرة والفرق المهزومة على حالها البائس لفترات هبوط طويلة. وهذه نسميها "إنطفاءات الفشل".

أي شركة أو شخص أو مجموعة يمكن أن تصاب بواحدة من "لمعات" الحظ أو "إنطفاءات" الحظ تلك، ولا يدفعها إلى النهوض أو التعثر إلا ما نسميه (الثقة). فالثقة تساعد المرء على التحكم في الظروف بدلاً من الإنصياع لها.

حلقات الثقة

يخلق الفوز جواً مفعماً بالإيجابية والفاعلية. ثم يتحول هذا الجو إلى هالة من التأثيرات السحرية التي تشجع السلوك الإيجابي للفرق، مما يجعل الفوز أكثر احتمالا وقابلية للتحقيق.

ويساعد الفوز على جذب أفضل المواهب، وأكثر

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية و الإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

الجماهير إخلاصاً، وأعمق الموظفين معرفة، وأفضل العوائد المادية التي تضمن البقاء في فوز يبدو أبديا ودائما. أما الخسارة فلها تأثير منفر وكريه، فهي تفكك الفرق وتقلل ارتباط عناصرها ومكوناتها، وهي منفرة للمواهب الجيدة والجديدة، وهكذا تساعد الخسارة على الانحدار ومواصلة السقوط.

تنمو الثقة في لمعات المكسب، وتساعد على استمراره، وتتلاشى في إنطفاءات الخسارة، ويجعل غياب الثقة التوقف عن الخسارة أمرا صعباً. بمعنى آخر، فإنه بوجود الثقة يخلق الفوز قوة دفع إيجابية، فمن يؤمن بقدرته على الفوز، يستطيع أن يتغلب على الصعوبات لإثبات ذلك. ومع غياب الثقة، فإن الفشل يتغذى على نفسه.

عندما يتخذ الأداء طريقاً إيجابياً أو سلبياً، يصعب الوقوف في وجه تياره فيستمر في اندفاعه. فلمعات النمو والازدهار تخلق التفاؤل، بينما تخلق إنطفاءات الانحدار اليأس والتشاؤم. ومن هنا نستطيع التنبؤ أو توقع حدوث مشكلات في العمل. وحتى المرضى على أسرتهم، نستطيع أن توقع احتمالات شفائهم أو هلاكهم من خلال مستويات الثقة التي يتمتعون بها، إذ ندرك بجلاء أن شفاء المريض من عدمه يعتمد في معظم الأحيان على حالته النفسية ومدى رغبه في الحياة وثقته بنفسه.

الثقة وتحقيق الآمال والتوقعات

تنشأ الثقة من مجموعة من التوقعات الإيجابية لتحقيق نتائج إيجابية. وهي تؤثر على الرغبة في الاستثمار وبذل المال والجهد، وتوظيف عوامل الوقت والسمعة والطاقة المعنوية وكل الموارد المتاحة. وعندما تخبو الآمال وتتلاشي الثقة، يتم كبح جماح الاستثمار فتخبو الرغبة فيه وتتلاشى أحلام النجاح. ويتشكل الأداء وما يترتب عليه من نتائج بناء على ذلك. وهكذا فإن الثقة هي من أبرز سمات التحضر وأسس التقدم، حيث تعتمد عليها شئون أي اقتصاد أو مجتمع، أو منظمة أو فريق. فأي خطوة نخطوها أو استثمار نفعله يقوم أولا وأخيرا على ما إذا كنا نشعر بأننا نستطيع الاعتماد على أنفسنا وعلى الآخرين في سبيل تحقيق ما نقطعه من وعود أم لا. وتحدد الثقة أيضاً ما إذا كانت الخطوات التى نتخذها صغيرة ومتواضعة، أم كبيرة وجريئة.

الثقة الشخصية والاستثمار القومي

تتردد أصداء الثقة في عدة مستويات. ففي الملعب، تتجسد الثقة في هؤلاء الأشخاص الذين يشعرون أنهم يستطيعون الإعتماد على أنفسهم وأعضاء فريقهم ليؤدوا مهمتهم على أكمل وجه. وفي ما وراء الأحداث أو خلف الكواليس، تنشأ الثقة من الاعتماد على الآخرين وعلى التنظيم المؤسسي نفسه وعلى أداء المنظمات المسئولة عن توفير الدعم والموارد التي تجعل اللعب ممكنا لأن الفوز ممكن أيضا. وعلى مستوى آخر، تشكل الثقة قرارات المستثمرين والعملاء والمستهلكين الذين يبادرون إلى فعل كل ما عليهم أن يفعلوه في سبيل ضمان واستمرار النجاح في المستقبل الذي يتضمن المال والوقت والموهبة والاهتمام والإخلاص. تدعم كل هذه المستويات مستويات أخرى، فتشكل ثقة المشجعين مشاعر اللاعبين، وتشكل ثقة اللاعبين نتائج المستثمرين، وفي بعض الأحيان سمعة ومكانة الأمم. يسري هذا على الملاعب الرياضية كما يسري على لعبة الأعمال في الأسواق التنافسية.

الثقة والارتقاء

تشكل الثقة أساساً لأداء الأفراد والفرق والأعمال والأنظمة الإقتصادية والشعوب. ومهمة القادة هي تطويرها في سبيل جذب الاستثمارات، مما يجعل النصر ممكناً. ولتغيير الأحوال من خسارة وانحدار إلى فوز وانتصار، يجب أن يعيد القادة ثقة الناس في

قـــوة النجـــاح

لمعات النجاح تمد الناس بالطاقة فيشعرون بالسيطرة ويصبحون أكثر تقبلا لها. يعطي توقع النجاح والفوز المستمر صناع القرارات وموزعي الموارد الثقة في أن الناس لديهم القدرة على تحمل المسئولية، ولذا فهم يستحقون معرفة الحقائق ويجتذبون أفضل المواهب، ويستفيدون من التدريب، ويستطيعون العمل كفريق بدون الإفراط في الاعتماد على الفردية. هذه الثقة تعني أن الفائزين يحصلون على قوة المواصلة والتصميم على الاستمرار.

توفر لمعات النجاح ميزة استمرار القيادة. تقل احتمالات احتياج المؤسسات الناجحة لرؤساء تنفيذيين جدد عن مثيلتها في المؤسسات الخاسرة، حيث تميل المؤسسات الناجحة مثل : (وول مارت) و(ميكروسوفت) و(جنرال إلكتريك) و(ساوث ويست إير لاينز) و(آي بي إم) و(كونتنتال آير لاينز) إلى الاحتفاظ بقادتها، مع مواصلة التحسين والتطوير والتحول التدريجي، وعدم اللجوء للقرارات الدراماتيكية أو ما نسميه التغيير الجذري.

النظام والمنظمة، وفي المجموعات وفي الجماهير وحتى في أنفسهم.

أسرار السير على الماء

نسمي من يصلون إلى القمة ويرتقون لأعلى مستويات الأداء : "السائرون على الماء". ونقصد بهم الموظفين ذوي القدرات العالية والمواهب الفذة، و"السائر على الماء" هو من يملك موهبة غير عادية تؤهله لفعل ما يشبه المعجزات (مثل السير على الماء). ويحاول الآخرون السير خلفه مترسمين خطاه، ولكن من يسير على الماء قد ينسى شيئاً، وهو أن الصخور التي تحت قدميه، هي القواعد التي يرتكز عليها وهو يخطو في سيره الواثق. فالصخور والحجارة توفر أساسا قويا وداعما للوقوف عليه. فعندما يجد الناس أساسا راسخا يرتكزون عليه، فإنهم يستطيعون التحرك في طريق إيجابي يقودهم من نصر إلى نصر. وعندما يعتمد الناس على أنفسهم وعلى الآخرين وتتوفر لهم بواعث المسئولية والتعاون وروح المبادأة والمبادرة، فإنهم يحققون أعمالاً رائعة. وهذه الدروس مهمة وتاريخية ووثيقة الصلة بنجاح الفرق والأعمال والدول وازدهار الحياة.

المشكلات والأشراك والفخاخ

في بعض المجالات، لا يمكنك أن تنجح طيلة الوقت، لأن قواعد وقوانين لعبة الأعمال تشجع المنافسة. في الأعمال، هناك قوانين تمنع مميزات الفائزين من التحول إلى سيطرة دائمة واحتكار. وفي عالم الرياضة، تتحكم القوانين برواتب ومكافآت اللاعبين. لكن العوامل الخارجية ليست هي الشئ الوحيد الذي يوقف الفائزين عن الفوز، بل هناك إخفاق الفائزين وفشلهم في المحافظة على الانضباط والالتزام، ودعم النظم التي ساعدتهم على تحويل الفوز إلى عادة في المقام الأول.

جسر فوق ماء هادر

للثقة تأثير كبير ولها فعل السحر. فهي قوة الفريق لفعل الأمر الصحيح ومنع الارتباك من التحول إلى خسائر فادحة، وذلك بإتباع سياسة الفائزين، وهي دائما سياسة الهدوء والتماسك والإدارة في ظل الضغوط، ووفق المبادىء التالية :

مبدأ الحقيقة:
لا تغمض عينيك عن الواقع

يعرّف علماء علم نفس الإدراك "الثقة المفرطة" بأنها يقين شخصي من الفرد بأن توقعاته وتنبؤاته صحيحة حتى أنه يتجاوز حدود الدقة والواقعية بل ويتجاوز الحقيقة في هذه التوقعات. يستغل المستثمرون الجشعون هذه الثقة المفرطة، وكذلك يشجعها المديرون الذين يبالغون في وضع وتحديد أهدافهم. تكون التوقعات غير الدقيقة لامعة وبراقة عندما يفرط الناس في التبسيط فلا يستطيعون رؤية كل التفاصيل المتعلقة بالنجاح والفشل. تجدهم يقولون أن النجاح ينتج من الفعل (أ) على الرغم من أنه ينتج عن الأفعال : (أ) و(ب)، و(ج) و(د) و(هـ). هذا النوع من سوء التقدير أكثر قابلية للتحقق عند الافتقار للخبرات السابقة بالمواقف ذات الظروف المشابهة، أو عندما لا تكون هناك خبرات سابقة على الإطلاق. لكن المتغطرسين ينسون حقيقتهم وهم يحلقون في سماوات أحلامهم، ويفقدون صلتهم بالواقع. لكنهم يصابون بالرعب مع بروز علامات أول مشكلة. وعندما يضع الفائزون رؤوسهم تحت الضغوط المستمرة وهم يدركون ذلك، فإنهم يصبحون أكثر قابلية لتحمل الارتباكات والمتاعب والتخلص منها. أما عندما يرضون عن أنفسهم ويهملون نجاحهم إيماناً أو تصورا منهم بأنهم يستطيعون النجاح في كل المجالات، حتى في المجالات التي لم تختبر بعد، ويهملون الحفاظ على الأساسيات التي تدعمهم، فيخسرون.

تآكل الثقة

لا تنتهي لمعات النجاح بسبب إرتباك أو تحدي أو تهديد، أوحتى خسارة. وعندما تنتهي، فهي لا تنتهى فجأة، حيث تشكل مزايا الفائزين عائقاً ضد المحن، وحيث أن شبكة المستثمرين لا تريد أن ترى أحد الفائزين يفشل. يستطيع الفائزون أن يتمتعوا بمنافع الوقت المبذول في العلاج، ويستطيعون أيضاً تحمل بعض الخسائر قبل أن يرتاعوا لأن الخسائر ما زالت تشكل نسبة قليلة من تجاربهم السابقة. وفي بعض الأوقات يوظف الفائزون مزايا دعم

مخاطر الفوضى تحت الضغوط

تتكون الارتباكات وتتشكل الفوضى من أخطاء تحدث مع تنفيذ المهام، وينتج هذا عن نسيان إعادة ضبط خطوط العمل والتشغيل من حالة التجربة إلى حالة التنفيذ أو الإنتاج، مع تجاوز مواعيد إنجاز الأعمال. بعض الأخطاء تكون عفوية، ويكون بعضها الآخر مقصودا أو مدسوسا أو خفيا ومجهولا. وهناك أخطاء وارتباكات تنتج عن تضارب القيم وعدم الالتزام بالسياسات. وقد شاهدنا مؤسسات كبرى يحرف مديروها الأرباح، وهناك مديرون وشركاء يتجاوزون الخطوط الحمراء، طمعا في الفوز السريع أو تحقيق أهداف شخصية. وعلى كل حال، فإن الأخطاء وحدها لا تسبب خسارة الخاسرين، ولا تمنع فوز الفائزين.

ومؤازرة أنصارهم وشبكات علاقاتهم والمناخ المشحون بالحيوية والعواطف مما يساعد على استمرار الأداء المتفوق، بدلا من مستوى الأداء العادي.

الخسارة المريرة

يحب الجميع النجاح، ولا أحد يحب الفشل. وقد تجعلك هذه الحقيقة الواقعية تظن أن الناس سيبذلون كل ما في وسعهم لتحاشي الخسارة، فكيف إذن تتحول الخسارة إلى عادة؟

كلما زادت الخسائر زاد الضغط. وبمعنى أدق يزداد الإحساس بالضغط، وكلما زاد الإحساس بالضغط، كلما أصبح الذعر واردا. والخوف يزيد احتمالات الخسارة، والخسارة تؤدي إلى الاستخفاف والإهمال، فتتراجع القيم ويلغى النظام، وتختفي السلوكيات الحسنة. يتسبب الفشل في انكفاء الناس على أنفسهم، فيتجنبون بعضهم بعضا، فيبدءون في إخفاء المعلومات ويتنصلون من المسئولية. وكل هذا يؤدي إلى تفتيت قواعد وهدم أسس الثقة. عندما يفقد الناس ثقتهم بأنفسهم، ويشعرون بعدم قدرتهم على الاعتماد على غيرهم، فإنهم يفقدون أيضا ثقتهم بالتنظيم والمؤسسة ويتحول مناخ التوقعات إلى مناخ سلبي، فيشعرون بالضعف وبعدم قدرتهم على تغيير شيئ.

وعادة يلام الخاسر، ولأن الخسارة المريرة تنتج عن جرح، والجراح تسبب الألم، فإن الخاسرين يعيشون في ألم دائم. ولهذا كثيراً ما يكون الخاسر هو السبب في الخسارة، عندما يعتبر التنظيم والسياسات وكل من حوله هم من ينكأون الجروح. وبذلك يخسر الخاسرون بسبب غياب الثقة.

من هنا تبدأ إنطفاءات الخسارة استجابةً للشعور بالفشل، والفشل يفقد الناس صوابهم وتركيزهم. إنها مجرد حلقة أخرى من حلقات الإحساس العميق بالضعف، والإحساس بالضعف يجعل الثقة تتآكل. وعندما يحدث ذلك، يقع الناس في سلوكيات مريضة وغالباً ما تكون بدائية، ومنها:

- تغلق قنوات الاتصال.
- يزيد اللوم والنقد.
- يقل الاحترام.
- يزيد الانعزال والانطواء.
- يتم التركيز على الداخل
- تتسع الشقوق ويتفشى الظلم.
- تقل المبادرات.
- تتقلص الطموحات.
- تعم السلبية.

فن بناء الثقة:

على القادة بناء وتشييد زوايا مثلث الثقة التي تتلخص في ثلاث، هي:

حجر الزاوية 1:
تأكيد المسئولية

تشكل المسئولية حجر الزاوية الأول للثقة. عندما تنهار المسئولية، ويتستر الناس على أخطائهم ويجدون عدواً يلومونه، تنقطع لمعات الفوز. ففي إنطفاءات الخسارة تضيع المسئولية. وعندما يتوقف الناس عن التواصل والإفصاح والإبلاغ، يتوقفون أيضا عن الممارسة والمحاولة، ويرتاحون لتبرير الأخطاء أكثر فلا يهتمون بمواجهة الحقائق. ولكي يحول القادة حلقات الخسارة إلى حلقات فوز عليهم أن يؤكدوا مسئوليتهم وانضباطهم.

فلكي تبني المسئولية وتنميها، عليك أن:

- تتحدث عن المشاكل والتوقعات بشكل صريح ومباشر.
- تتحمل مسئوليتك عن أخطائك بشجاعة.
- تشجع الحوار المفتوح والاتصالات الواسعة.
- تضع أولويات واضحة وتهتم بالتفاصيل.
- تقدم إفادة مرتدة عن الأداء فهي المرآة التي تعكس المسئولية.

حجر الزاوية 2:
بث روح التعاون

يشكل التعاون حجر الزاوية الثاني، وهو ضروري جدا للمؤسسات الكبيرة والمعقدة التي تضم العديد من المشروعات وفرق العمل. ولكي نتغلب على المشكلات الإستراتيجية والتشغيلية، يجب محو كل مؤشرات غياب روح الفريق، وتجديد الثقة بين الناس. ولنشر روح تعاون جيدة وتحاشي الإزدواجية والتضارب، يجب أن ينتبه الناس لأهداف الآخرين الأمر الذي يدعم الإحساس بالمسئولية. ويمكن

قلة الحيلة تلغي الوسيلة

التاريخ يكتبه الفائزون. دائما ننسى كل اللاعبين ولا نتذكر سوى الفائز، ليس فقط لأن الخاسرين يتوارون عن الأنظار ويطويهم النسيان. بل لأن الناس ينسون ويحبون طي صفحات الماضي. ودائما يبحثون عن بدايات جديدة تساعدهم على إلقاء مشكلات الماضي خلف ظهورهم. يحدث ذلك لأن الفشل مرير حتى أن الجنود اليابانين كانوا ينتحرون عندما يخسرون. تتسبب الخسارة في إحساس الناس بالضعف، وهو شعور لا يريدون أن يتذكروه.

هنا استخدام أداة تسمى خريطة تنفيذ الإدارة أو (MAP) وهي أداة على الإنترنت تكفل لكل موظف يستخدمها أن يعرف إلى أي مدى تتوافق أهدافه مع أهداف رؤسائه وزملائه ومرءوسيه، وإلى أي مدى تتوافق هذه الأهداف مع أهداف الزملاء ومع أهداف المؤسسة.

كان من الممكن نشر روح التعاون بسهولة إذا بدأت العملية من الصفر، وقتها لن تكون هناك عادات سيئة للإقلاع عنها واجتنابها، ولا أخطاء لنتغلب عليها ونتعامل مع نتائجها. هؤلاء المتمسكون بأفكار وأخطاء الماضي يمكن استبدالهم. ولكن التخلص من السيئ لا تعني بالضرورة تكريس الجيد والرائع. فهي عملية تتطلب مجهوداً عظيماً لرعاية الثقة التي يجب أن يتم نشرها في المؤسسات المنهكة، والتي تملك القابلية للعمل التعاوني والنجاح فيه. وتتطلب إعادة الثقة في الآخرين أربعة أنواع من السلوكيات :

- التواصل مع الآخرين بطرق جيدة وإجراء حوارات بناءة.
- تنفيذ ما يهم الجميع والتركيز على الإنجازات الجماعية لا الفردية.
- نشر ثقافة الاحترام المتبادل من خلال الاتصال المفتوح.
- تضمين وتعميم فكرة أن كل فرد يمثل جزءاً من كل.

الحجر الثالث:

خلق روح المبادرة والابتكار

تشكل السلبية واللامبالاه الجزء الأخطر في السلوكيات التسعة المريضة التي يقع فيها الناس في حالات واندفاعات الخسارة، فهي تدمر الأفراد، ومع مرور الوقت تدمر بيئة العمل. فعندما يستسلم الناس لأقدارهم، لا يستطيعون تغيير شيء. حيث أن تغيير الذات هو رغبة بشرية فطرية، ولكنها تذبل وتضمحل تحت ظروف خاصة. عندما يجد الناس أنفسهم في مواقف من الخسارة، يكونون أكثر قابلية لأن يرهقوا ويصابوا بالأمراض بسهولة، وعندما يحيط التشاؤم بالناس، ويقتنعوا بأنهم ضحايا ظروف لا يتحكمون فيها، يبدءون في جذب الآخرين معهم ويرفضون اقتراحاتهم دون تقديم اقتراحات بديلة. وهنا تبدأ روح الابتكار والمبادرة في التقلص، وتصبح المشاكل بلا حلول، وتبقى الفرص دون اغتنام، وتصبح الحلقات (أي حلقات الخسارة) غير قابلة للكسر.

الدخول في الإيقاع

لتغيير السلوك من خسارة إلى فوز يبدأ قادة التغيير في تغيير البيئة المحيطة، فيعلموا الناس كيف ينظرون إلى الحياة بشكل مختلف من خلال تزويدهم بالفرص والخبرات الجديدة. كأن يعطوهم تصورا كاملا يدفعهم

حيلة الثقة:

اشتهر مفهوم "اعرف نفسك" لدى اليونانيين القدامى، وتم تطويره لدى الاستشاريين المحدثين. فمع نظرية التحليل النفسي وممارسات التوجيه الشخصي وإجراءات الإختبارات الشخصية، ظهرت طرق عديدة لسبر أغوار أشد الموضوعات إثارة، ألا وهي : ذاتك. فعندما تعرف نفسك - نقاط قوتك، ونقاط ضعفك، تحيزاتك، سواء الإيجابية أو السلبية - يصبح من السهل عليك إدارة نفسك.

وبينما يمكننا أن نعتبر سبر أغوار النفس ممارسة صحية، إلا أنه علينا أن نعرف أن الموضوعية الشديدة في هذا الصد قد تضر الأداء أكثر مما تفيده. ذلك أن الأشخاص كما قال جيمس سوروفسكي في كتابه "حكمة الجماهير"، يميلون إلى المبالغة في تصور قدراتهم، ومعارفهم، وقوة بأسهم في إتخاذ القرار. وإنطلاقاً من هذه الثقة المفرطة في النفس، فإنهم يخاطرون لحل المشكلات العصية. فإذا غابت عنهم الثقة المفرطة، غابت المخاطرة. وإذا غابت المخاطرة، غابت الإنجازات الخارقة.

وبذلك تصبح الحيلة هي أن تدرك محدوديتك، لكن دون أن تتقبلها. "فأنا ما أنا عليه" هكذا قالت الشخصية الكرتونية "بوب أي"، قبل أن يبتلع جرعة كبيرة من السبانخ ويضرب أحد منافسيه ضرباً مبرحاً.

لتغييره حتى يغيروا نمطهم، ثم يتغلبوا على الكسل فيغيروا النماذج التنظيمية والبيئية. وبهذا تدعم الموارد المكاسب الصغيرة ثم تنضم إلى مكاسب أخرى لتنتج انتصارات عظيمة. ويجب أن يدعم كل ما يحيط بالناس مبادراتهم، من الطريق الموحد والمحدد إلى الرؤى المشتركة وغايات ورسالات المؤسسات والمنظمات.

تتردد أصداء دروس حجر الزاوية الثالث لبناء الثقة على عدة مستويات. وهنا يتولى القادة حث العناصر المحبطة والفرق السلبية، والمؤسسات التي لا تفعل شيئاً على العمل. ولكن ذلك لا يتم إلا عندما يعتنق هؤلاء القادة هذه المبادئ الأربعة :

1. الإيمان بالناس وبقدرتهم على التغيير، واستثمار أشياء تعني لهم الكثير مما يشعرهم بأنهم ذوي قيمة.
2. توجيه الطاقات السلبية كالمنافسة غير الشريفة والاستياء إلى أفعال إيجابية، فعندما تشعر بثانوية دور أحد العناصر، يجب أن توسع ذلك الدور وتركز على أهداف أكثر يشارك في تحقيقها الجميع.
3. جعل المبادرة شيئاً ممكناً ومرغوباً فيه، وإيقاظ روح المغامرة بإتاحة الفرصة للمشاركة في المهام الجديدة. (اطلبهم ثم اعتمد عليهم ثم امدحهم وكون نظاما حافزا).
4. ابدأ بمكاسب صغيرة يمكنهم السيطرة عليها لكي يعرفوا معنى النصر ويستعدوا لنصر أكبر.

دروس التغيير

إليك بعض الدروس الحيوية، التي يجب حفظها عن ظهر قلب، بصدد الثقة :

(1) تقدم من المبادرات والخيال، إلى الابتكار: تزداد قيمة الثقة عندما يتمكن الناس من اتخاذ سلوكيات معينة، وحل مشاكل معينة، والتعبير عن أنفسهم وأفكارهم وخلق الروح الإبتكارية. المسئولية تجعل الناس يركزون على تفاصيل التنفيذ بينما تجعل المبادرات الرؤوس تترفع عن المشاجرات، وهكذا تتم الإستجابة للمتغيرات والتطورات الجديدة، ويبدأ البحث عن طرق جديدة نحو المستقبل.

(2) طور أدوات الثقة: يستطيع القادة أن ينشئوا ويطوروا أدوات وقنوات ومكافآت تمكّن أصحاب المبادرات من طرح مباداراتهم عن طريق :

- فتح قنوات للأفكار الجديدة.
- معاملة الموظفين كخبراء.
- تشجيع ابتكارات المكاسب الصغيرة.

(3) عزز الثقة الخارجية: تتعلق خطوط واندفاعات الفوز بنمو الشبكة الخارجية للعملاء والجماهير والرعاة والمستثمرين، مع شئ من العلاقات القوية بالموظفين، حيث يحصل الفائزون على العديد من المنافع المادية وغير المادية عن طريق علاقاتهم الخارجية مما يضمن استمرار فيض المواهب والموارد والذكاء التسويقي والدعم الذي يعتبر وقوداً لخبطات وومضات النجاح والفوز، وعلى القادة أن يثبتوا في كل يوم أن المؤسسة تستحق ذلك الدعم.

عمل القادة

هناك أمثلة عديدة للقيادة التي تجمع بين الخارج والداخل، وبين الجسد والروح وبين الحزم والمودة. إضافة إلى القرارات المصيرية التي يتم اتخاذها في سبيل بناء أو إعادة تكوين الثقة.

(بيلى بين) المدير العام نادي (أوكلاند) الذي عرف باعتماده على البرمجيات والتحليلات الإحصائية لإدارة الأداء في ملعب (البيسبول)، ويقال أنه يكرس بعضاً من وقته للإهتمام بالحياة الشخصية للاعبين، فيتكلم معهم عن الموسيقى والتعليم ثم يستخدم تلك المعلومات لإثارة الحماس في قلوب اللاعبين في المباريات الصعبة. ويقول معلقا على ذلك : "الاهتمام الشخصي بهم هو أهم عناصر المعادلة".

مثلا تجربة (نلسون مانديلا) الذي قضى سبعة وعشرين عاماً من عمره في السجن إبان حكومة التمييز العنصري في جنوب أفريقيا. لكنه قاوم إغراءات الأخذ بالثأر بعد خروجه وانتخابه لرئاسة جنوب أفريقيا، وقاد البلاد المنقسمة من حلقة من حلقات الانحدار إلى حلقة من حلقات الأمل. وقد حول ثقته الخاصة بنفسه وبالناس إلى ثقافة قومية مبنية على الاحترام.

(4) راجع اختياراتك: يعرّف رؤساء الفرق وخطوط الطيران والمدارس والصناعات والمنظمات والمؤسسات الإعلامية والمستشفيات وحتى الناس العاديين، يعرفون ويحددون معنى الخسارة والفوز من خلال اختيارهم للرسائل التي يريدون توصيلها من خلال سلوكياتهم، وهذه بعض أمثلتها :

- هل تتخذ القرارات خلف الأبواب الموصدة، أم يشارك فيها الجميع.
- ما إذا كان يتم حجب وكبت المعلومات أم يتم الإفصاح والجهر بالحقائق.
- هل يتم إلقاء اللائمة على الآخرين والتنصل من المسئولية أم يتم البحث عن حلول للمشكلات بدلا من الهروب منها.
- هل تنجز الأعمال على انفراد أم تنجز بالتعاون والتفاعل.
- ما إذا كان يتم تزويد قسم المناصرين بالوقود ودعمهم، أو التركيز على الأهداف الجماعية لتوحيد الناس
- ما إذا كانت سياسة الشك والإرتياب تستخدم في الأقسام التي تبدو (مختلفة) أو الحث على العلاقات المحترمة المتبادلة
- ما إذا يتم كان احتكار الموارد من قبل النخبة أم يعم الخير الجميع ويذوق الموظفون طعم الانتصارات.
- ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم بخوف، أم من خلال التأكيد على والبحث عن الأمل.

(5) تقبل خطوط المكسب والخسارة: الثقة هي التوقع والحدس والتنبؤ بالنتائج. ولكن ماذا يحدث عندما تكون النتائج سلبية؟ الخط الفاصل بين حالات المكسب والخسارة هو اختيار السلوك والتصرف المناسب في الوقت المناسب مهما كانت العوائق. فلكل فريق ولكل إنسان حالات ارتباك يواجهها، وعلى كل مؤسسة ناجحة أن تستجيب لهذه الإرتباكات حيث أنه وكما تقول الحكمة : "حتى هوميروس يحني رأسه". لكن الواثق من نفسه يحني رأسه لكي يرفعه من جديد.

(6) تعلم الفوز من الخسارة: الشيء الوحيد الجيد في الخسارة هو أنها تلعب دور الإنذار أو المنبه الذي ينذر الخاسرين فيسمعونه ويفهمونه، حيث أن الخسارة يمكن أن تقود إلى العمل الفعال، بنفس الأسلوب الذي تدفع الأزمة القلبية البسيطة صاحبها لأن يتبع نظاما غذائيا مفيدا، وهي نفس الطريقة التي تحفز بها الأزمات الأمم والمؤسسات لكي تنتبه وتتحرك.

(7) أحفر بعمق وحتى الجذور: ينبع الالتزام والارتباط من مقاييس داخلية عالية ومن الرغبة في التميز بغض النظر عن المحصلة. وللحصول على تلك المقاييس، يجب الحفر حتى الوصول إلى الجذور. ويحدث كثيرا أن تفوز بعد مباراة سيئة، وأن تخسر بعد مباراه جيدة.

(8) ابحث عن الممكن وركز على ما تستطيع:

لا تتوقف عندما تلوح المتاعب في الأفق، بل استمر في السير باتجاهها حتى لو أخطأت وخاطرت هذه المرة. فالفائزون يفضلون أخذ الخطوات والمخاطرات ثم الخسارة على السلبية والهزيمة دون محاولة، وهم يتطلعون إلى الأفق لا إلى الوراء لأنهم مستعدون

ثقافة الثقة

تخيل هذه القائمة الإيجابية من أفعال التغيير وتخيل أن مديرا تنفيذيا وقائدا للتغيير نفذها ببراعة :

- إعادة توزيع الموارد وتحويلها من خدمة البيروقراطية إلى الاستثمار في تحسين الأداء، وتطوير الفرق.
- الاقتطاع من رواتب القادة والمديرين للتوفير ومكافأة بقية العاملين.
- إطلاق فيض من المعلومات وفتح قنوات الاتصال ووضع الحقائق أمام الناس.
- إدارة منتديات حوار لإتاحة الفرصة للجميع للتحدث بحرية عن أخطاء الماضي، كوسيلة للاعتراف ومحاسبة الذات والتعهد بتحمل الجميع للمسئولية دون استثناءات.
- تقديم باقات الاحترام والتقدير للجميع للتأكيد على حقيقة أن كل عضو هو جزء هام في الفريق.
- تدعيم السياسات التي تتيح فرص واسعة ومفتوحة للجميع للتأكيد على وجود المواهب التي تستحق التقدير.
- تخصيص موارد أكثر ودعم أكبر لأصحاب المبادرات والإبتكارات.

لارتكاب الأخطاء والاعتراف بها والاستمرار في المحاولة.

(9) تقبل محدوديتك، بقدر من التحدي:

- ليس القادة وحدهم هم الذين يحققون النتائج.
- هناك فترات انتظار بين بدء التغيير الداخلي وظهور النتائج على شكل ثقة خارجية.
- عمليات التغيير تكون دائما بطيئة وذات مدى غير منظور.

(10) توقع أن يتحول التغيير إلى أدغال مخيفة:

فتجد القادة يرقصون مع الدببة الشرسة، وتجدهم مثل الطيور في مناجم الفحم، وهم دائما في مواجهة الخطر يستعدون له ويتوقعون أن يدفعوا ثمن ثقتهم بأنفسهم.

(11) توقع حقيقة أساسية:

فسواء كنت تمارس لعبة رياضية بسيطة أو لعبة اقتصادية خطيرة أو لعبة سياسية أخطر، فإن هناك حقيقة إنسانية وحياتية بسيطة وثابتة، وهي :

"معرفة وإدراك أن الأشياء البسيطة والداخلية والسهلة هي الأساس الذي يمكنك أن تقف عليه وأنت تسعى إلى الفوز أو تصعد إلى القمة، وهذا هو جوهر الثقة".

المؤلـــفة

روزابيث موس كانتر:

أستاذة بكلية هارفارد لإدارة الأعمال، عملت محررة سابقة لمجلة "هارفارد بيزنس ريفيو". تعمل حالياً كاستشارية بارزة لدى العديد من المؤسسات والحكومات والأنظمة التعليمية والتنظيمات المجتمعية.

الكتـــاب

Author:	Rosabeth - Moss Kanter
Title:	CONFIDENCE: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End
Publisher:	Crown business 2004
ISBN:	1-4000-5290-4
Pages:	402

To buy this book, use this link
http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1400052904/qid=1108651851/sr=2-1/ref=pd_bbs_b_2_1/104-0047972-6246370

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي"شعاع"

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
هاتف : 2633897 2 20
هاتف : 4036657 2 20
هاتف : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 3583958
مكتب بورسعيد : 010 5188643

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :2919477 ف :4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 02 6504053 - 02 6521147
الأردن - شعاع ت : 5515635 6 962+ ف 5534291 6 962+ - عمان
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 011+ ف : 2116929 011+
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 61 218++/5109297 92 218++
اليمن - سكاي نت ت : 465000 1 967+ ف : 212698 1 967+ - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

www.Edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.